

## PERSONALO VALDYMO PROCESAS VIRTUALIOJE KOMANDOJE

Ingrida Šarkiūnaitė

Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinis fakultetas

### Anotacija

Informacinės visuomenės plėtra sukūrė prielaidas pokyčiams organizacijoje. Viena tokių naujų formų – virtuali organizacija (jos sudėtinė dalis yra virtuali komanda). Galimybė dirbti „bet kada ir bet kur“ leidžia atlikti užduotis nebūnant darbo vietoje ir suteikia darbuotojams tam tikrą lankstumą. Taigi organizacijos gali sumažinti valdymo išlaidas ir didinti našumą, tačiau kartu turi išmokti, kaip vadovauti jų decentralizuotai darbo jėgai, t. y. darbuotojams. Remiantis teorine literatūros šaltinių analize, empiriniu problemas ištyrimo lygiu ir įvardijus personalo valdymo procesus įprasto tipo organizacijoje, pritaikius juos virtualioje erdvėje, atsižvelgiant į virtualios komandos privalumus ir trūkumus, pateikiamas *Virtualios komandos valdymo modelis*. Tyrimo rezultatai atskleidė šias pagrindines problemas: techninės problemos ir suderinamumas, skirtingas IT priemonių naudojimas, (ne)pasitikėjimas komandos nariais, glaudžių bendradarbiavimo santykių nebuvimas, virtuali aplinka, komandų tikslų skirtingas interpretavimas, laiko skirtumai, kultūrų skirtumai, kalbos skirtumai.

**Pagrindiniai žodžiai:** virtuali komanda, personalo valdymas, informacinės technologijos, valdymo modelis.

### Įvadas

**Straipsnio mokslinė problema, naujumas ir aktualumas.** Šiuolaikinės organizacijos, veikiamos IT plėtros, veikia intensyvių pokyčių sąlygomis, todėl natūralu, kad organizacijos aplinka nuolat kinta, keldama vis naujus reikalavimus pačiai organizacijai ir jos veiklai. Akivaizdu, kad tai tiesiogiai paveikia ir organizacijose veikiančių komandų veiklą – tenka keisti nustovėjusius darbo įpročius ir prisitaikyti prie virtualios aplinkos. Virtualioje erdvėje suburti komandą ir ją valdyti nėra lengva. Kaip sutelkti darbui ir valdyti komandas įprasto tipo organizacijose, išsamiai nagrinėjama moksliniuose darbuose, įvardijami pagrindiniai personalo vadyboje taikomi modeliai ir metodika. Tačiau virtuali erdvė sukuria naujas, šiandien itin aktualias problemas virtualios komandos valdymo aspektu. Virtuali organizacija (jos sudėtinė dalis yra virtuali komanda) – tai bendradarbiavimo forma, jungianti nepriklausomas organizacijas, institucijas ir

individas, kuriuos vienija bendras verslo supratimas. Minėti vienetai bendrame darbe dalyvauja pagal savo kompetencijos ribas. Įgyvendinant šiuos tikslus, bendraujama tarpusavyje, taikant priimtiną IT. Todėl galima teigti, kad mokslinių tyrimų tematika, skirta tobulinti komandų valdymą naujoje verslo aplinkoje, veikiamoje IT plėtros, yra labai aktuali.

**Tyrimo objektas** – personalo valdymo procesai virtualioje komandoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti personalo valdymo procesus virtualioje komandoje.

### Tyrimo uždaviniai:

1. išanalizuoti virtualios organizacijos ypatumus;
2. išnagrinėti virtualios komandos valdymą, remiantis tradiciniais komandinio darbo principais;
3. remiantis teorine siūlomų personalo valdymo procesų (modelių) analize, suformuoti virtualios komandos valdymo modelį;
4. atlikti virtualios komandos valdymo vertinimo empirinį tyrimą, remiantis virtualios komandos valdymo modeliu.

**Tyrimo metodai.** Mokslinės literatūros analizės, sintezės metodai taikomi teorinėje darbo dalyje, analizuojant teorinius virtualios organizacijos ir komandos bruožus. Tyrimui atlikti buvo pritaikyti anketinės apklausos ir lyginamosios analizės metodai. Teorinės ir empirinės išvalgos pateikiamos kartu su Vilniaus universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto magistre Laura Rindzevičiūte.

### Virtualios organizacijos ypatumai

IT leidžia atrasti naujus kilusių verslo problemų sprendimo būdus, leidžiančius sutelkti geografiškai nutolusius darbo išteklius į reikiamą komandą darbui atlikti ar surinkti reikiamos kvalifikacijos darbo jėgą problemoms spręsti. Mowshowitz (1994), nagrinėjantis virtualių organizacijų specifikas, pasiūlė naują sąvoką *virtuali organizacija*. Ja apibūdinamas darbas kompiuteriniame tinkle IT priemonėmis. Virtualios organizacijos – galinčios ar turinčios pasireikšti tam tikromis IT ir nuotolinių ryšių naudojimo sąlygomis.

Tuo tarpu Stanevičius ir Sūdžius (2005) teigia, kad *virtualus* gali būti suprantamas kaip *nerealus*, bet *realiai suvokiamas*, tačiau organizacijoms apibūdinti geriau tiktų kaip *nematerialus, pagrįstas informacinėmis komunikacijų technologijomis*. Tačiau ir šiuo atveju virtualumas susijęs arba gali būti susijęs esant tam tikroms sąlygoms, su gana materialiai vykstančiais procesais ir realiai egzistuojančiais produktais ir paslaugomis. Virtuali organizacija – tai funkcionalių partnerių, valdančių veiklos projektavimą, produkcijos realizaciją ir paslaugų teikimą naudojant šiuolaikines informacines technologijas, sutarčių sistemas ir dažnai nepriklausomas darbuotojų grupes, struktūra. Мильнер (2003) teigia, kad virtuali organizacija taip pat gali būti suvokiama kaip informacijos ir tarpusavio santykių modelis. Šių organizacijų perspektyva labai įvairiai vertinama. Tačiau dauguma vertintojų sutinka, kad įprastos organizacijos neišvengiamai turės naudotis virtualios organizacijos principais ir perimti nemažai jos bruožų. Dažnai nauja organizacinė struktūra mokslinėje literatūroje apibūdinama vartojant skirtingus terminus: *virtuali kompanija, virtuali įmonė, virtuali gamykla*, taip pat dažnai minimos *virtualios komandos ar virtualūs projektai*.

Kiti autoriai pabrėžia darbuotojų santykių svarbą tokio pobūdžio organizacijoje. Stankevičienė ir Dūdėnienė (2005) išskiria, kad virtualios organizacijos pagrindas yra narių tarpusavio pasitikėjimas. Goul (1998) tyrinėjo tam tikrų virtualiai bendravusių komandų narių tarpusavio santykius, bendravimo ypatumus, iškilusias problemas. Sūdžius ir Stanevičius (2005) nagrinėjo virtualios organizacijos personalo valdymą. Preston (1995) aprašė, kokios galimos organizacinės struktūros yra virtuali organizacija. Mihailova (2005) įvertino, kaip atskirti virtualias komandas nuo tradicinių, kai skirtumo ribos yra nežymios. Pasitikėjimo ir bendravimo įtaką bei svarbą virtualiose komandose analizavo Loughran (2005). Virtualios organizacijos personalo valdymą ir iš to kylančias problemas apraškė nagrinėjo Мильнер (2003). Goldmann ir Nagel (1994) analizavo darbuotojų elgesį virtualioje erdvėje. Hardwick ir Bolton (1997) bei Upton ir McAfee (1996) bandė įvardyti pagrindines problemas, kylančias valdant projekto komandas virtualioje erdvėje. Jones, Oyung, Pace (2005) atskleidė virtualios komandos darbo privalumus, sukuriama pridėtinę vertę. Ginevičius ir Sūdžius (2005) nagrinėjo virtualios organizacijos struktūrinę sandarą. Okkonen (2002) tyrė virtualių organizacijų sandarą pagal joms keliamus uždavinius.

Įvertinus *virtualumo* sąvokas ir apibendrinus autorių apibrėžimus, galima išskirti vieną bendrą savybę, būdingą visoms virtualios organizacijos apibrėžimams – tai organizacijos narių darbas skirtingose geografinėse vietose, naudojant kompiuterinius tin-

klus. Paliulis ir kt. (2007) išskiria tokias virtualiai organizacijai būdingas savybes: geografiškai skirtingas, erdvinis jos narių išsidėstymas; tiesioginio–fizinio kontakto tarp narių nebuvimas; naujausių IT naudojimas narių tarpusavio ryšiams palaikyti, bendrauti ir bendradarbiauti; išteklių, žinių ir informacijos jungimas informacinėmis technologijomis; organizacijos lankstumas ir dinamiškumas; griežtos organizacinės struktūros nebuvimas; bendradarbiavimas tarp kelių nepriklausomų partnerių siekiant bendro tikslo.

Personalo valdymo požiūriu galima teigti, kad virtuali organizacija turi visus tradicinei organizacijai būdingus bruožus, tačiau pagrindinis virtualios organizacijos ir tradicinės organizacijos skirtumas tas, kad jos nariai bendrauja ne fiziškai susitikdami, bet per atstumą, naudodamiesi informacinėmis technologijomis.

Virtualių organizacijų specifika pagal joms keliamus uždavinius nagrinėjo Okkonen (2002). Jis išskyrė šiuos virtualių organizacijų junginius: virtuali komanda, laikina virtuali organizacija, nuolatinė virtuali organizacija, virtualus projektas. Pati paprasčiausia virtualios organizacijos struktūrinė forma yra *virtuali komanda*. Tai komanda, kurios nariai tarpusavyje geografiškai nutolę, bet besinaudojantys technologijomis geresniems ryšiams užtikrinti, pasidalyti žiniomis ir užtikrinti mažesnes sąnaudas. Virtuali komanda kaip struktūra ra sukurta specialiam tikslui pasiekti ar užduočiai atlikti, bet jos nariai neprivalo būti vienoje vietoje. Komanda sudaryta iš narių be fizinės darbo vietos, bet siekiančių bendro tikslo.

Kuriant virtualias organizacijas dažniausia pasirenkama virtualios komandos forma, komandos nariai pasiskirstę visoje šalyje, o kartais netgi skirtinguose pasaulio taškuose suburiami bendram svarbiam tikslui pasiekti (Lipnack, Stamps, 1997). Virtualios komandos kuriamos norint sukurti naujus produktus, paslaugas, kurti naujus strateginius planus, apžvalgas, padėti klientams, spręsti kritines organizacines problemas (Gibson, Cohen, 2003). Virtualios komandos nariai dirba tuo pačiu metu skirtingose vietose – bendrauja el. paštu, „susirašinėjimo programomis“, naudodamiesi telekonferencijomis ar vaizdo konferencijomis. Kitos virtualios komandos naudoja kiek sudėtingesnes technologijas – dirba skirtingu metu skirtingose vietose, pasitelkamos „Web-based“ darbo aplinką, „medžio struktūros“ diskusijas ir dokumentų saugyklas. Šie būdai suteikia komandos nariams teisę naudotis dokumentais jiems patogiu metu, taip pat leidžia identifikuoti atskiro nario indėlį į bendrą komandinį darbą (Hinds, Weisband, 2003).

Pagrindinis virtualios organizacijos privalumas – tai žinių, patirties ir kompetencijos pasidalijimas. Vis dėlto nėra garantijos, kad virtualiai suburta komanda visada pateisins lūkesčius (Potter, Balthazard, 2002). Egzistuoja daug grėsmių ir kliūčių, lemiančių koman-

dos narių darbo efektyvumą. Išskiriamos šios problemos: komandos narių veiksmų koordinavimas, darbo santykių tarp narių, kurie nėra bendravę tarpusavyje, sukūrimas; kalbos ir kultūriniai barjerai, naujų technologijų įsisavinimas (Gibson, Cohen, 2003). Autoriai nurodo skirtingus būdus šioms problemoms šalinti. Dažniausia išskiriami būdai, skirtingi tiek virtualios komandos lyderiams, tiek nariams. Kuriant virtualias komandas, Duarte ir Snyder (2006) rekomenduoja iš pradžių, prieš imantis konkrečių strateginių darbų, jos narius supažindinti tarpusavyje, kartu nurodant kiekvienam jų teises ir pareigas. Kiti autorių siūlymai: bandyti įtraukti virtualių komandų narius drauge kurti organizacijos misiją, apibrėžti komandos darbo tikslus (Kirkman ir kt., 2004), įvertinti technologijas ir pasirinkti tinkamiausias darbui atlikti, yra pasiūlę išsamią virtualios komandos mokymo programą, kurioje nurodoma, kaip ir kokias technologijas naudoti, kokius grupinius procesus pasirinkti, kaip išvengti kultūrinių nesklaidumų. Paminėtos problemos atskleidžia, kad virtualios komandos, kaip ir tradicinės, susiduria su egzistuojančia problema – taip kuriamos organizacinės struktūros personalo (virtualios komandos narių) tikimu jų užimamai vietai struktūroje ir pasiruošimu darbui. Suburta komanda rezultatyviai dirba, jei ją sudaro nariai, turintys reikiamų intelektualinių, materialinių ar kitokių konkrečiam tikslui įgyvendinti reikalingų išteklių. Problema – netinkamos grupės ar komandos subūrimas, kuris galiausiai apriboja norimų rezultatų siekimą. Virtualioje komandoje, kuri neveikia konkrečioje fizinėje vietoje, o jos nariai gali būti geografiškai pasiskirstę net ir labai dideliais atstumais, tinkamos jos narių moralinės vertybės, aukštas sąžiningumo lygis ir reikalingų įgūdžių taikymas yra pagrindiniai rezultatų sėkmingumą lemiantys veiksniai.

### **Virtualios komandos valdymas, remiantis tradiciniais komandinio darbo principais**

Komanda šiuolaikinėje organizacijoje yra pagrindinis, užduotis atliekantis vienetas. Organizacijai, siekiančiai efektyviai veikti įtemptos konkurencijos, nuolatinės ir intensyvios plėtos sąlygomis, nebepakanka tradicinių struktūrų ir vertikalų hierarchijų. Pokyčiams organizacijose realizuoti yra vykdomi projektai, užduotys, kuriuos įgyvendina komandos. Komandinio darbo rezultatai pralenkia tiek pavieniui dirbančių individų, tiek didelių organizacijų grupių darbo rezultatus. Akivaizdūs komandinio darbo privalumai: kokybiškesni ir našesni veiklos rezultatai, mažesnės darbo sąnaudos, daugiau galimybių atsiskleisti individo gabumams, lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir kt. Pasak Clemmer (1995), komandos sudaromos tam, kad spręstų problemas, geriau priimtų sprendimus, vadovautų ir kontroliuotų darbą. Tuo tarpu Vijeikienė ir Vijeikis (2000) teigia, kad komandinis darbas yra grindžiamas bendradarbiavimu ir tarpu-

savio pagalba, tačiau jeigu komandą sudaro panašios ar vienodos asmenybės, komandinio darbo efektyvumas krenta, kad ir kaip komandos nariai besistengtų bendradarbiauti ir vienas kitam padėti. Komandos formavimasis yra gana subtilus ir sudėtingas procesas, turintis daug etapų, kurių turinys ir reikšmingumas skirtingų tipų organizacijose turi savo specifiką. Suburti efektyviai dirbančią komandą, kurioje būtų daugelio vaidmenų atstovai – darbas, kuriam reikia mokymosi, įvairių kompetencijų, grindžiamas bendrais tikslais, vertybėmis, pasitikėjimu, pozityviais santykiais, atsakomybe, greitu reagavimu į vidinius ir išorinius pokyčius, efektyviais sprendimais.

Virtualios komandos valdymo problemas galima spręsti vadovaujantis komandinio darbo principais (Kirkman ir kt., 2002; Šarkiūnaitė, Krikščiūnienė, 2007). Pabrėžtina, kad virtualių komandų darbo sėkmė priklauso nuo komunikacijos, koordinacijos, kooperacijos. Čia svarbu, kokie sprendimų priėmimo metodai yra taikomi: sprendžiamasis, hierarchinis, lankstusis, integruotasis, sisteminis (Driver, Brousseau, 1998). Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės personalo valdymo klausimais, įvardijant personalo valdymo turinį. Pavyzdžiui, Mondy, Noe, Premeaux (1996) išskiria tokį personalo valdymo turinį: personalo planavimas, mokymas ir tobulinimas, atlyginimas, sveikata ir saugumas, darbuotojo ir darbo santykiai. Stoner (1999) personalo valdymo procesus suskirsto į septynias pagrindines veiklas: žmonių išteklių planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paaukštinimai, perkėlimai, pareigų pažeminimai ir atleidimai. Dessler (2001) įvardija šiuos personalo valdymo procesus: darbuotojo darbo analizė (darbo projektavimas), darbo jėgos poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas, kandidatų atranka, naujųjų darbuotojų orientavimas ir kandidatų mokymas, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymas, išmokos ir naudos, darbo įvertinimas, komunikavimas (pokalbiai, patarimai, drausminimas), mokymas ir tobulinimas, darbuotojų išpareigojimų ugdymas. Pasak Schuler (2002), žmoniškųjų išteklių valdymas apima tokius procesus kaip žmoniškųjų išteklių planavimas, darbo analizė, prognozė, atranka, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, veiklos įvertinimas, atlyginimas, darbo santykiai, atleidimas. Sakalas (2003) personalo vadyboje išskiria dvi stambias dedamasias: personalo organizavimą ir personalo valdymą. Galima teigti, kad įvardijami panašūs personalo valdymo procesai, tačiau viena vertus jie labiau detalizuojant, kita vertus – labiau sustambinami. Straipsnyje remiamasi Stoner (1999) personalo valdymo procesu, kuris aiškiausiai ir sistemiškai atspindi anksčiau išvardytus personalo valdymo procesų suskirstymus.

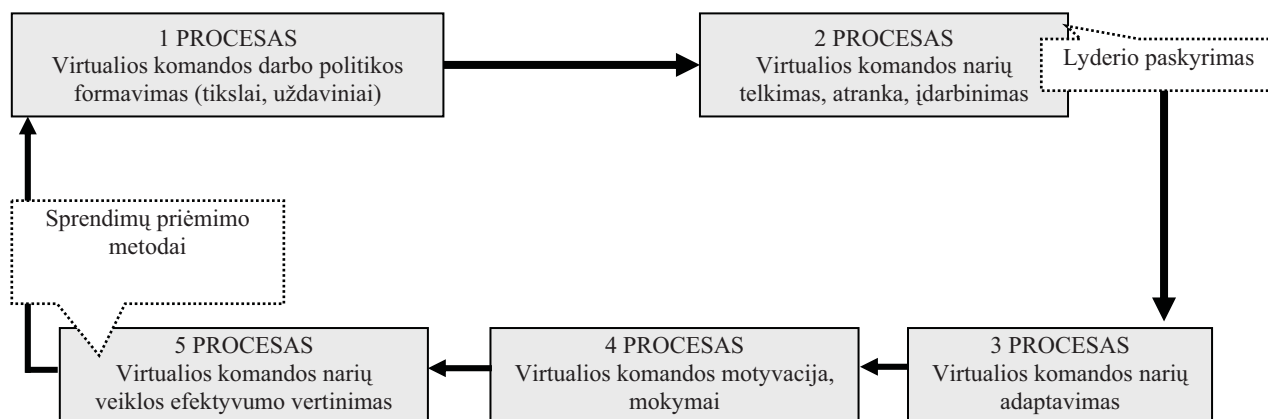
Įvardijus personalo valdymo procesus įprasto tipo organizacijoje, pritaikius ar adaptavus juos virtualioje

erdvėje, atsižvelgiant į anksčiau išvardytus virtualios komandos privalumus ir trūkumus, galima formuoti modelį, kuriuo galima valdyti virtualią komandą, gerinti komunikaciją tarp komandos narių (žr. 1 pav.).

Kaip matyti iš 1 pav., virtualios komandos valdymo modelis, sudarytas iš 5 nuoseklių, vienas po kito einančių veiklos procesų. Svarbus akcentas modelyje – ties penktuoju veiklos procesu „virtualios komandos veiklos efektyvumo vertinimas“ papildomai pasiūlyta integruoti sprendimo priėmimo metodus (vieną ar kelis). Dėmesys taip pat turėtų būti kreipiamas į lyderio vaidmenį komandoje: nuo lyderio išrinkimo

iki konkrečių funkcijų priskyrimo. Reikėtų pažymėti, kad modelis nėra griežtos struktūros, kiekviena komanda gali būti formuojama pagal virtualumo aplinkybes, sąlygas ar situaciją.

Modelis sudarytas iš 5 valdymo veiklų–procesų, kiekvienas procesas paremtas specialiais kriterijais. 1 procese siūloma prieš formuojant komandą visų pirma apibrėžti užduotis ar tikslus, kuriuos norima pasiekti. Komandos strategijos skiriasi priklausomai nuo tokių veiksmų kaip grupės dydis, tikslas, sudėties stabilumas ir tipas (laikina ar ilgalaikė).



1 pav. Virtualios komandos valdymo modelis

2 procese siūloma nuolatos vykdyti verbavimą: surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų, kaupiti duomenų bazėje CV anketas. Pagal reikiamą poziciją pasirinkti kandidatus, su jais bendrauti, naudoti interviu. Atrankos procesai turėtų būti vykdomi naudojantis IT technologijomis: telekonferencijomis, tam tikromis susirašinėjimo programomis, kaip kraštutinis variantas rekomenduojamas telefonas. Šioje proceso stadijoje verta pasiskirstyti vaidmenimis ir teisingai išnaudoti kiekvieno nario individualias stipriąsias ar silpnąsias puses, kurios yra kritiškai svarbios, norint sėkmingai atlikti užduotį. Būtina išskirti lyderį. Galima teigti, kad nuo komandos lyderio veiksmų priklauso visos komandos darbo veiksmas, bendravimas, darbo kokybė, darbo efektyvumas ir pačios informacijos srautų valdymas.

3 procese siūloma pakartotinai supažindinti komandos narius su tikslais ir uždaviniais, supažindinti su komandos nariais, bendravimo ir bendradarbiavimo aplinka. Siūloma tiesioginė įvadinė vaizdo konferencija.

4 procese siūloma trumpomis prezentacijomis (pagrindiniais principais ir taisyklėmis) supažindinti komandos narius su einamaisiais reikalais ar iškilusiomis problemomis, jei reikia, surengti tiesiogines vaizdo konferencijas–mokymus. Pabrėžtina, kad svarbu preliminariai įvertinti rezultatus ir, matant motyvaci-

jos komandos darbu stoka, imtis veiksmų. Rekomenduojama naudoti specialius motyvatorius, skatinti komandos narius premijomis ar kitokiais būdais paveikti ir susitelkti darbui.

Šiame modelyje 5 procesas paremtas šiais vertinimo kriterijais: 1) tarpusavio santykiai (siekiama įvertinti virtualią komandą formuojančius ir komandos darbą ribojančius veiksmus; nustatyti komandos narių tarpusavio suderinamumą; siekiama įvertinti lyderį kaip komandą formuojantį asmenį); 2) komunikacija komandoje (siekiama įvertinti komunikaciją – efektyvi / neefektyvi); 3) funkcijos ir vaidmenys komandoje (siekiama įvertinti komandos narių funkcijas ir atsakomybę, įvertinti darbo proceso paskirstymą pagal funkcijas, jų derinimas, įvertinti komandos narių vaidmenis; siekiama įvertinti lyderio vaidmenį komandoje, vaidmenų tarpusavio suderinamumas); 4) sprendimo priėmimo procedūros (siūloma remtis grupiniu problemų sprendimu ir sprendimų priėmimu; įvertinti šį procesą įvertinant komandos veiklą, išanalizavus rezultatus esant probleminei ar konfliktiškai situacijai, siūloma vadovautis vienu ar keliais sprendimų priėmimo metodais).

Modelyje atsispindi visi įprasto tipo organizacijoje taikytini komandos valdymo procesų bruožai, tačiau reikia atsižvelgti ir specifinius virtualios komandos valdymo aspektus.

## **Virtualios komandos valdymo vertinimo tyrimo metodologija**

**Tyrimo metodika.** Empirinio tyrimo tikslas – remiantis sukurtu *Virtualios komandos valdymo modeliu*, tirti virtualios komandos personalo valdymo charakteristikas.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- 1) nustatyti virtualios komandos narių tarpusavio santykius ir komunikaciją;
- 2) įvertinti virtualios komandos darbo proceso paskirstymą pagal funkcijas, vaidmenų tarpusavio suderinamumą;
- 3) identifikuoti komandinio darbo privalumus ir trūkumus.

Tyrimo metodai. Šiame tyrime buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Tyrimo imtis. Tyrimo metu buvo apklausiami VCL (angl. *Virtual Collaborative Learning*) projekte dalyvavę respondentai iš trijų valstybių: Lietuvos (Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto); Vokietijos (Dresden University of Technology (Technische Universität Dresden, TUD)); Rusijos (Saint-Petersburg State University School of Management). Projektas buvo vykdomas dvejus metus (2005–2006 m.). Respondentai buvo skirstomi į komandas: 2005 m. buvo sudarytos 7, 2006 m. – 4 virtualios komandos, jiems paskirtos konkrečios uždutys. Tyrimo organizavimas. Iš viso buvo išsiųsta 50 anketų projekto dalyviams ir gautas 41 atsakymas. Respondentų aktyvumas 2005 m. – iš 40 dalyvių gauta 25 anketos, t. y. 63 proc. aktyvumas, 2006 m. iš 19 dalyvių gauta 15 anketų – 79 proc. aktyvumas. Anketos buvo paskelbtos specialiai projektui skirtoje virtualioje bendravimo aplinkoje arba siunčiamos el. paštu. Užpildytos anketos taip pat grąžintos el. paštu.

## **Virtualios komandos valdymo vertinimo tyrimo rezultatai**

Tyrimo aspektas (1) – komunikacija ir tarpusavio santykiai komandoje. Šios dalies tikslas buvo įvertinti komunikaciją komandoje, nustatyti ar ji efektyvi, taip pat nustatyti komandos narių tarpusavio suderinamumą. 56 proc. projekto dalyvių pažymėjo, kad *socializacija* buvo greita ir lengva. Tačiau būtina pažymėti, kad šioje projekto proceso dalyje, nors adaptuotis pavyko greitai, komandos nariams sunkiau buvo suprasti pačios komandos tikslus, susiderinti veiksmus. Galima teigti, kad kiekvienas komandos narys susikūrė savitą orientaciją ir supratimą apie komandos darbą ir nuomonės ar požiūrio nepakeitė per visą projekto eigą, o tai teigiamai ar neigiamai paveikė veiklos rezultatus.

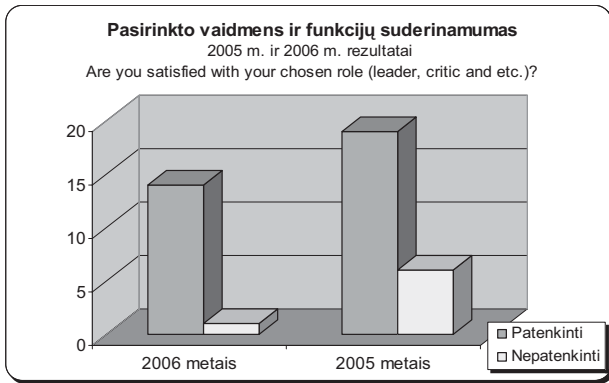
Vertinant komandos narių *savirealizaciją*, norą siekti bendrų tikslų, apibendrintai galima teigti, kad komandos lyderio vaidmuo išlieka itin įtakingas, jo vaidmuo komandos darbui svarbi. 2005 m. tai paży-

mėjo 25 proc., o 2006 m. – 20 proc. respondentų. Komandos lyderis veikia bendradarbiavimą, informacijos srautų pasiskirstymą. Kai projekto dalyviai kryptingai laikėsi lyderio skirtų uždutiu, projekto komandą lydėjo sėkmė. Galima pastebėti, dar viena svarbesnių motyvavimo priežasčių buvo patys komandos nariai (tai 2005m. pažymėjo 21 proc., o 2006 m. – net 34 proc. apklaustųjų). Vadinasi, komandinis darbas tikrai skatina veikti kartu, neleidžia pasiduoti esant konfliktiškom aplinkybėms, verčia ieškoti sprendimų būdų. Respondentai paminėjo problemas, iškilusias projekto metu: kultūriniai skirtumai, kalbos barjerai, laiko skirtumai, techniniai nesklandumai, komandos vieningo ir motyvavimo trūkumas, atsakomybės trūkumas, skirtingos kvalifikacijos ir požiūriai į darbo procesus, tiesioginio kontakto nebuvimas, konferencijų laiko suderinamumas visiems nariams patogiu laiku, įvairūs nesusipratimai, ginčai, konfliktai, kontrolės trūkumas, ilgesnis sprendimų priėmimų laikas, diskusijų gausa, idėjų, pasiūlymų gausa, darbų ir atliekamų funkcijų pasiskirstymas, geresnė sprendimų priėmimo kokybė, tarpusavio pagalba, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, informacijos įvairovė, komandinė atsakomybė, bendras rezultatas.

Kalbant apie *pasitikėjimo partneriais* (komandos nariais), 66 proc. virtualių komandos narių pasitiki vienas kitu. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimo ir narių savęs identifikavimo problema šiuo atveju nėra ryški ar akcentuota. Pasitikėjimas laikomas vienu svarbesnių virtualaus bendravimo aspektų.

Vertinant *neformalaus bendravimo* svarbą, 48 proc. respondentų teigia bendravę ne tik formaliai, t. y. diskutavę ne tik darbo klausimais, tačiau 52 proc. pažymėjo tik formalų bendravimą. Galima teigti, kad vis dėlto neformalus bendravimas suteikia daugiau pasitikėjimo komandos nariais, padeda pažinti vienas kitą, todėl bendrauti ne tik einamaisiais reikalais yra skatintina, tačiau tai priklauso nuo pačių komandos narių. Pasitikėjimas, vienas kito pažinimas tik padeda kelti veiklos rezultatų efektyvumą.

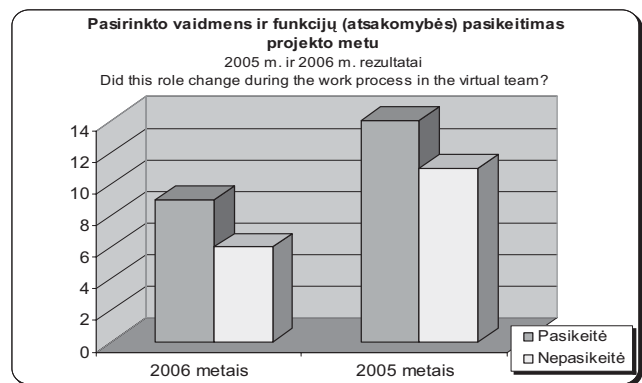
Tyrimo aspektas (2) funkcijos ir vaidmenys komandoje. Šios tyrimo dalies tikslas – įvertinti komandos narių vaidmenis ir atsakomybę, taip pat komandai skirtų darbo uždutiu pasiskirstymą pagal funkcijas ir jų derinimą. Tiek 2005 m., tiek 2006 m. projekto pradžioje daugelis respondentų buvo patenkinti *pasirinktais vaidmenimis* (žr. 2 pav.). Tačiau iš 3 pav. matyti, kad daugelis dalyvių turėjo pripažinti, kad darbo funkcijos, kurios buvo paskirtos iš pradžių, keitėsi, vaidmenys kito. Bandoma išvelgti priežastis, tačiau jų yra įvairių: vaidmens kaita dėl kompetencijos ar kvalifikacijos stokos, dėl kitų narių požiūrio ar paskirtų darbų neatlikimo, dėl klaidingai suprastos užduties pirminėje projekto stadijoje.



**2 pav.** Pasirinkto vaidmens ir funkcijų suderinamumas

Per tyrimo aspektą „Virtualios komandos darbo įvertinimas: komandinio darbo privalumai ir trūkumai“ aiškinamasi komandą formuojančius ir komandos darbą žlugdančius veiksmus, bandoma įvardyti komandos produktyvumą keliančius ar žlugdančius veiksnius.

72 proc. apklaustųjų pažymi, kad darbas virtualioje aplinkoje jiems yra priimtinas. Tiek pat apklaustųjų taip pat nurodo, kad teikia prioritetą darbui virtualioje erdvėje, naudojantis IT technologijomis. Vadinas, galima įsitikinti, kad šiandien virtualus darbas vis labiau



**3 pav.** Pasirinkto vaidmens ir funkcijų pasikeitimas

populiarėja ir yra priimtinesnis. 28 proc. teigia, kad darbas virtualioje aplinkoje jiems nepriimtinas. Natūralu, kad jeigu tokia aplinka tenkina darbuotoją – jo požiūris ir atsakomybė darbui yra teigiama ir kitokia nei asmens, kurį virtuali aplinka netenkina.

67 proc. apklaustųjų pažymi, kad kultūriniai skirtumai, tradicijos, bendravimo elgesys labai paveikė komandinį darbą. Tuo tarpu 33 proc. teigia, kad jiems įtakos skirtingų šalių tradicijos neturi. Respondentai įvardijo neigiamus ir teigiamus virtualaus darbo komandoje aspektus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

### Darbo virtualioje aplinkoje privalumai ir trūkumai

Trūkumai	Privalumai
Kultūriniai skirtumai	Idėjų, pasiūlymų gausa
Kalbos barjeras	Darbų ir atliekamų funkcijų pasiskirstymas
Laiko skirtumai	Geresnė sprendimų priėmimo kokybė
Techniniai nesklaidumai	Tarpusavio pagalba
Komandos vieningumo ir motyvavimo trūkumas	Bendradarbiavimas ir pasitikėjimas
Atsakomybės trūkumas	Informacijos įvairovė
Skirtingos kvalifikacijos ir požiūriai į darbo procesus	Komandinė atsakomybė
Tiesioginio kontakto nebuvimas	Bendras rezultatas
Konferencijų laiko suderinamumas visiems nariams patogiu laiku	
Įvairūs nesusipratimai, ginčai, konfliktai	
Kontrolės trūkumas	
Ilgas sprendimų priėmimų laikas, diskusijų gausa	

Pastebėtina, kad išryškėja probleminiai aspektai, kurios tinkamai ir laiku įvertinus galima pagerinti komandos valdymą, siekiant jai išskeltų tikslų įgyvendinimo. Pabrėžtina, kad tinkamai neįvertinus probleminės situacijos, galimas komandos žlugimas ar galutinių rezultatų neadekvatumas reikalavimams. Laiku pastebėjus trūkumus komandoje, juos įvertinus, tikėtina ir geresni darbo rezultatai, darbo atlikimo kokybė.

Kaip vienas nesusipratimo tarp komandos narių pavyzdžių gali būti ir pačios užduoties netaisyklingas interpretavimas – klaidingas informacijos perdavimas ir kodavimas (reikalinga medžio struktūra), o tai labai svarbu pateikiant informaciją. Tai daro įtaką ir komandos darbo eigai, kokybei, sukelia nereikalingus konfliktus. Pastebėtina, kad nors pirminiame projekto

etape buvo akcentuota, kad svarbu tinkamai pateikti informaciją, kad kiti komandos nariai galėtų laisvai ją suprasti, daugelis komandos narių, tik projektui įpusėjus, įsisavino šią informaciją. Šios dvi klaidos dažniausia sukeldavo nesusipratimus komandoje.

Taigi tyrimas atskleidė priežastis, dėl kurių komandoms nepavyksta darniai dirbti, ir parodo, kad efektyvus virtualios komandos valdymas yra sudėtingas procesas.

Tyrimo rezultatų vertinimas. Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, galima pasiūlyti virtualios komandos valdymo tobulinimo sistemą, kuria vadovaujantis galima kelti komandos darbo efektyvumą, tobulinti ar gerinti virtualios komandos valdymą (žr. 2 lent.).

## Virtualios komandos veiklos efektyvumo tobulinimo sistema

Probleminė tobulintina sritis	Sprendimai
Kultūriniai skirtumai, kalbos barjeras, laiko skirtumai	Bendros vieningos komandos narių bendravimo sistemos sukūrimas: bendros kultūros (etikos normų taisyklių) nustatymas, darbo planų, terminų sudarymas
Lyderio vaidmens svarba, lyderio funkcijų ir darbų nevykdymas ar klaidingas lyderiavimo proceso supratimas	Lyderio ruošimas: vaidmuo ir ugdantysis vadovavimas, komunikacija, strateginis planavimas ir jos įgyvendinimas
Tiesioginio kontakto nebuvimas	Vaizdo konferencijos (pagal galimybes kiek įmanoma daugiau)
Įvairūs nesusipratimai, ginčai, konfliktai	Konfliktų priežasčių analizė, aptarimas komandose, sprendimai, komandos narių pasitenkinimo ir lojalumo ugdymas
Vaidmenų ir pareigų komandoje paskyrimas, vykdymas, funkcijų kaita, narių požiūrio į darbą neatitikimas	Komandos darbo tikslų peržiūra, pareigų keitimas (analizė), praktinės žinios, mokomieji filmai, įgūdžių lavinimo treniruotės (vaizdo treniruotės, praktinės užduotys), atvejų analizė, problemų sprendimo technikos, savianalizė, testai, grupiniai darbai, veiksmų plano sudarymas, diskusijos ir kt.
Komunikacija komandoje	Komandos komunikacijos efektyvinimas: naujas požiūris ir nauji metodai, diskusijos (psichologinė komandos treniruotė)
Motyvacijos stoka, konfliktai	Komandos lyderio motyvavimas, grupiniai darbai, veiksmų plano sudarymas, diskusijos ir kt. motyvatorių naudojimas
Konfliktai, sprendimų gausa	Sprendimų priėmimo metodai

Daugiausia dėmesio kreipiama į per tyrimą išskirtus kritinius aspektus – virtualaus darbo trūkumus, tada, kaip matyti 2 lent. dešiniajame stulpelyje, pateikiami galimi sprendimai ar sprendimų būdai. Pastebėtina, kad sistema yra lanksti, tobulinimo kryptis veikia situacija, aplinkybės, rezultatai, tobulintina sritis.

## Išvados

- Atlikus teorinę virtualių organizacijų analizę, nustatyta, kad egzistuoja keturių tipų virtualių organizacijų junginiai. Vienas tipų – virtualios komandos pasižymi paprasčiausia ir lanksčiausia struktūra bei yra suformuotos tam tikrai užduočiai atlikti ar tikslui pasiekti.
- Remiantis personalo valdymo procesais, pasiūlytas virtualios komandos valdymo modelis, kurį sudaro penki pagrindiniai procesai, adaptuoti virtualioje erdvėje: virtualios komandos darbo politikos formavimas; virtualios komandos personalo telkimas, atranka, įdarbinimas; virtualios komandos narių, adaptavimas; virtualios komandos motyvacija, mokymai; virtualios komandos veiklos efektyvumo vertinimas.
- Remiantis pasiūlytu virtualios komandos valdymo modelio penktuoju veiklos procesu, atliktas tyrimas, kurio rezultatai leidžia įvardyti pagrindines problemas, kylančias virtualios komandos nariams dirbant kartu. Tai laiko skirtumai, kultūrų skirtumai, kalbos skirtumai, taip pat įvardytos techninės problemos ir suderinamumas, skirtingas IT priemonių naudojimas, nepasitikėjimas komandos nariais, glaudžių bendradarbiavimo santykių nebuvimas, virtuali aplinka; komandų tikslų skirtingas interpretavimas. Įvardytos priežastys leidžia sukurti virtualios komandos veiklos efektyvumo tobulinimo sistemą, kur minėtieji probleminiai aspektai tampa tobulinimo sritimis.

## Literatūra

- Balthazard, A., Potter, E. (2002). The Effects of Extraversion and Expertise on Virtual Team Interaction and Performance *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Clemmer, J. (1995). *Pathways to Performance: a Guide to Transforming Yourself, your team and your Organization*. Rocklin, California, Prima.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Driver, M. J., Brousseau, K. R., Hunsaker, P. L. (1998). *The Dynamic Decision Maker*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duarte, D. L., Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeeded*, Jossey Bass. Wiley, John & Sons, Incorporated.
- Gibson, C. B., Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams that Work – Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, John Wiley and Sons.
- Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: „Technologija“.
- Goldmann, S., Nagel, R. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hardwick, M., Bolton, R. (1997). *The industrial virtual enterprise*, *Communications of the ACM*, Vol. 40, Iss. 9, 59–60.
- Hinds, P., Weisband, S. (2003). *Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams*. In: Gibson, C., Cohen, S. (Eds.). *Creating conditions for effective virtual teams*, p. 21–36. Jossey-Bass.
- Jones, R., Oyung, R., Pace, L. (2005). *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*. Idea Group Inc.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47, 175–192.

13. Lipnack, J.; Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. New York, NY: John Wiley and Sons.
14. Loughran, J. (2000). Working Together Virtually: The Care and Feeding of Global Virtual Teams [interaktyvus] [žiūrėta 2009-09-02]. Prieiga per internetą: <[http://www.dodccrp.org/events/5th\\_ICCRTS/papers/Track4/009.pdf](http://www.dodccrp.org/events/5th_ICCRTS/papers/Track4/009.pdf)>.
15. Mihhailova, G. (2005). From Ordinary to Virtual Teams: a Model for Measuring the Virtuality of a Teamwork [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-30]. Prieiga per internetą: <[http://www.ebrc.fi/kuvat/Mihhailova\\_paper.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/Mihhailova_paper.pdf)>.
16. Mowshowit, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *Information Society*, 10 (4), 267–288.
17. Okonen, J. (2002). Performance of Virtual Organisations, *Electronic Journal of Organizational Virtualness, Virtual Organization Net*, 4 (1), 17–29.
18. Paliulis, N; Pabedinskaitė, A.; Šaulinskas, L. (2007). *Elektroninis verslas: raida ir modeliai*. Mokomoji knyga. Vilnius: „Technika“.
19. Preston, S. (1995). Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space. *Journal of Computer-Mediated Communication and Organization Science on Virtual Organization* [interaktyvus] [žiūrėta 2009-08-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.msu.edu/~prestons/virtual.html>>.
20. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
21. Schuler R. S. (2001). Human resource issues and activities in international joint ventures. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (1), 1–52.
22. Stanevičius, V., Sūdžius, V. (2005). *Elektroninės komercijos studija*. Vilnius [interaktyvus] [žiūrėta 2009-07-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.ef.vu.lt/Eko-mercija/2dalis22.htm>>.
23. Stankevičienė, J., Dudėnienė, V. (2005). Virtuali organizacija – kuo ji ypatinga? [interaktyvus] [žiūrėta 2009-07-25]. Prieiga per internetą: <[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Stankevicieni\\_Dudeniene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Stankevicieni_Dudeniene.pdf)>.
24. Stoner, J. A. F. ir kt. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Šarkiūnaitė, I., Krikščiūnienė, D. (2007). Influence of virtual environment on a human factor within the virtual teamwork. *Transformations in business and economics*, Vol. 6, No. 2, suppl. A, p. 219–234.
26. Upton, D. M., McAfee, A. (1996). The real virtual factory. *Harvard Business Review*, 123–133.
27. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
28. Wayne, R., Mondy Robert, M., Noe Shane, Premeau, R. (1996). *Human Resource Management. Upper Saddle River*. NJ: Prentice-Hall.
29. Мильнер, Б. З. (2003). *Теория организации*. Учебник. Москва: ИНФРА.

I. Šarkiūnaitė

### Personnel Management Process in a Virtual Team

#### Summary

Modern organizations are exposed to the IT development, live in conditions of intense transformation, so it is natural that organizations exist in a constantly changing environment, raising new requirements for the organization and its activities. It is obvious that it directly affects the teams, operating in organizations, activities - change the established work habits and adapt to a virtual environment. It is not easy to organize a team in a virtual environment. How to focus on work and manage teams in traditional type organizations is investigated in scientific works, the main models and techniques applied in human resource management are named. However, a virtual environment creates new, these days especially acute problems in the management of virtual teams.

Therefore, it can be argued that the research subjects for improvement team management in a new business environment, affected by the IT development, are very significant.

The main objective of this work is to investigate personnel management process in a virtual team.

For an organization seeking to operate effectively under conditions of stressful competition and continuous and intensive development it is not sufficient to apply the traditional vertical structures and hierarchies. To realize organiza-

tional changes, projects, tasks are kept, which are realized by the teams. Results of team-work ahead both individually employed individuals and large organization group work. Obvious advantages of teamwork: qualitative and more efficient performance, lower labor costs, more opportunities to unfold the individual flair, flexibility and adaptability to changes and many others.

Team formation is quite a subtle and complex process with many stages, contents and significance in different types of organizations have their own specifics. Bring together an effective team, in which the representatives would have many roles: work that requires learning, different competencies, based on common objectives, values, trust, positive relationships, responsibility, responsiveness to internal and external changes, effective solutions. Virtual team management problems can be solved in accordance with the principles of teamwork.

Information technology enables to discover new ways of solving business problems, enabling the mobilization of labor resources geographically remote to the right team to do work or collect the necessary skilled workforce to meet challenges. From the personnel management point of view it can be argued that the virtual organization has all



the characteristics of the traditional organization, but the basic virtual organizations and traditional organizations difference is that its members communicate not physically meeting, but in a distance using information technology. The simplest structural form of a virtual organization is a virtual team. This team, whose members are geographically separated from each other, but using technology ensure better communication, share knowledge and lower costs. A virtual team, as the structure, is designed for a specific purpose or task, but its members are not required to be in one place. The team is made up of members without a physical job, but towards a common goal. A virtual team is created to develop new products and services, develop new strategic plans, surveys, help customers solve critical social problems.

However, there is no guarantee that a virtual team is organized in line with expectations. There are many threats and obstacles, which determinate teamwork effectiveness. It could be problems: team coordination, working relationship between members, who have not interacted with each other, creation, language and cultural barriers, new technology assimilation.

According to theoretical investigation on personnel management processes and virtual team peculiarities the model of virtual team management is created. This model includes five basic processes: (1 process) Virtual team work policy making (goals, tasks); (Process 2) Virtual team members grouping, selection and recruitment; (Process 3) Virtual team adaptation; (4 process) Virtual team motivation and training; (Process 5) Virtual team performance assessment. The most important point is that this model includes dynamic decision styles in the fifth process, which helps to manage the whole management process.

Empirical research was done are held to recognize the main advantages and disadvantage of virtual team work, to investigate virtual team members relations and communication, virtual team work process distribution by functions and roles.

In the study a questionnaire method was used. In the study under the VCL (Virtual collaborative learning) project participated respondents from three countries: Lithuania (Vilnius University Kaunas Faculty of Humanities), Germany (Dresden University of Technology (Technische Universität Dresden, TUD)), Russia (Saint-Petersburg State University School of Management). The project was carried out in two consecutive years (2005–2006 year) were interviewed. Respondents were divided into teams: in 2005 – 7, in 2006 – 4 virtual teams, they were assigned specific tasks.

According to the proposed virtual team management model fifth business process, the study was done. The fifth business process identified the following criteria:

1) Communication and relationship inside the team. Team members' fulfillment, desire to achieve common go-

als were evaluated, in summary can be said that the team leader's role remained highly influential, his role was important for team work; In 2005 25% of respondents, while in 2006 – 20% of respondents noted. Team leader's influence on collaboration, the flow of information distribution. One of the major motivation reasons were team members, therefore, teamwork encourages real work together, does not succumb to a conflicting circumstances, gives cause for search of solutions. Confidence and self-identification problem was not sharp. In assessing the importance of informal communication, 48% of respondents said they interacted not only formally, discussed not only work questions, while 52% noted only formal communication. It can be argued that informal communication makes team members more confident in each other and therefore communication, not only in current affairs is encouraged, but it depends on the team members.

2) The functions and roles of the team. Respondents were satisfied with the roles, but it was found that most participants had to recognize that the job functions have been designated at the beginning, varied, the roles too. Trying to discern the reasons, they were different: the role of change both in terms of competence or lack of qualifications, both in terms of other members' attitude or failure to perform assigned work, both the wrong understanding of the task within the primary stage of the project.

3) Assessment work of the virtual team: teamwork strengths and weaknesses. 72% of the interviewees pointed out that work in a virtual environment for them was admissible, the same part of respondents also indicated that gave priority to work in a virtual environment using information technologies. 67% of respondents claimed that cultural differences, traditions, communication behavior affected teamwork. It is noteworthy that although the initial phase of the project highlighted the importance of appropriate information to other team members would be free to understand many members of the team only in the project halfway mastered the information. These two errors usually lead misunderstandings in the team.

The submitted study results make it possible to specify the main problems for virtual team members working together. These are time differences, cultural differences, language differences, also named technical problems and compatibility, different information technology tools used, lack of confidence in the team members, absence of close working relationship, virtual environment, team targets different interpretation. These results helped to create the evaluation system – virtual team managing assessment scheme was created. According to this system the efficiency of the team can be raised, management of virtual teams developed or improved.

**Keywords:** virtual team, personnel management, IT, management model.